

【摘要】近几年来，汽车新技术快速发展，汽车行业竞争日益激烈，尤其是自主品牌市场更加白热化。目前中国乘用车市场已从高速增长期切换为稳定增长期，低增长甚至是零增长已逐渐常态化，这无疑对汽车企业的成本管理能力提出了更严苛的要求（黄汉权、姜长云等，2016；刘琨，2018）。面对这种严峻形势，北京汽车股份有限公司（简称“北京汽车”）通过创新成本管理体系，充分利用管理会计工具与信息化系统，构建全员成本文化，快速提升企业成本管理水平，逐步形成成本领先优势，提高了企业盈利能力。

本文通过剖析北京汽车“战略导向型卓越成本管理体系”的架构和内涵及其实践特点和成本管理体系建设的重要性，重点阐述如何从战略规划出发，发挥成本管理体系的功能，推动企业成本管理能力的迅速提升。

【关键词】成本管理体系 创新 价值链成本管理

创新成本管理体系 助推企业快速发展

——北汽战略导向型卓越成本管理体系应用实践

李德仁 北京汽车股份有限公司

关 旭 北京汽车股份有限公司

饶佳悦 厦门大学管理会计研究中心

一、案例背景

北京汽车股份有限公司成立于2010年9月，是北京市政府重点支持发展的企业，是行业中品牌布局及业务体系优秀的乘用车企业之一，品牌涵盖合资豪华乘用车、合资豪华商务用车、合资中高端乘用车以及自主品牌乘用车，也是中国纯电动乘用车业务的佼佼者。2014年12月19日，完成首次公开发行H股并在香港联交所主板挂牌上市。北京汽车主要业务涵盖乘用车研发、制造、销售与售后服务，乘用车核心零部件生产、汽车金融，以及其他相关业务，并不断延伸产业链条，提升品牌实力。

如今，汽车行业经济增速放缓，竞争加剧，对汽车企业发展的质量提出更高要求，对产品的成本水平和盈利能力提出更高挑战。

面对汽车产业发展新形势，北京汽车为牢牢把握集团公司“稳中求进，高质量发展”的前进主线，加快创新驱动，加速战略转型，全面推进深化改革，建立战略导向型成本管理体系，充分发挥管理会计在经营战略实施过程中的引领作用和风险预警作用，尤为重要。北京汽车成本数据管理较为分散，难以集中发挥数据挖掘价值，建立系统化的成本管理体系，强化数据管控，集中发挥数据挖掘价值，提升全价值链成本精细化管理水平，对北京汽车成本管理工作有重要意义。在企业内部，成本管理资源较为分散，成本理念不尽一致，各项业务还存在成本优化空间。聚合成本资源，统一成本价值观，充分挖潜成本优

化空间，获取成本领先优势，形成具有推广作用的成本优化深度解决方案，是创新成本管理体系的内生需求。基于以上原因，北京汽车开始探索建立与公司战略发展相适应的系统化的成本管理体系。

北京汽车通过实施成本能力提升工程，开展极致成本行动，建立战略导向型卓越成本管理体系，践行经营者价值理念，通过强化聚合公司各单位的成本管理资源，将成本管理嵌入业务的各领域、各层次、各环节，实现责任到人、控制到位、考核严格、目标落实，协同各职能单元，聚焦提升成本系统能力，构建成本效益最佳的价值管控新生态，建立大成本团队文化的协同与默契，快速提高成本管理水平。

2018年，北京汽车实现总销量141万辆，营业额1519亿元同比上升13%；净利润143亿元，同比上升30%。北京汽车所属的北汽集团，世界500强企业排名第124位。

二、整体框架——成本管理“画布”

北京汽车卓越成本管理体系框架概述如图1所示。以公司的战略规划为起点，确定产品战略和利润规划，结合战略预算和年度预算的情况，从而推导出在研产品的成本目标和量产阶段的成本目标，指导不同阶段、不同产品的成本管控活动（温素彬、张海琳，2016）。在各项战略实施过程中，成本管理体系充分发挥功能作用，同时不断反馈成本结果数据，通过成本分析支持战略调整，校正战略规划。调整后的战略规划再次指导成本管理活动。

按照横向坐标维度，将管理活动分为在研阶段和量产阶段；在研阶段，以市场为导向，围绕产品的整个研发流程，开展目标成本管理活动，确保产品的盈利能力。在量产阶段，围绕“产供销”的作业链，根据不同作业链的不同成本特点分别进行有针对性的成本管控。其中：生产环节实施精益化作业成本管理，采购环节实施探底式商务谈判、技术降本及管理成本优化，销售环节实施以客户价值为导向的营销资源效能管控。

按照纵向坐标维度，区分内部价值链和外部价值链。采购成本改善活动、质量成本管理、产品投资管理是贯穿在研发到量产的全周期全价值链的成本管控体系，外部价值链将成本管控范围对外延伸到供应商、经销商、服务商及金融机构等，外部价值链成本管控区分供应商板块、经销商板块、服务商板块及金融板块四部分进行管理。

三、内部价值链成本管理

（一）在研产品的目标成本管控

1. 目标成本管理概述

产品在研阶段决定成本的 70%～80%，在研成本管理尤为重要。为规范和加强新车型目标成本管理，明确新车型目标成本管理流程，北京汽车构建了以市场需求和企业利润规划为导向的经营者式目标成本管理体系，将成本管理前置到产品预研，强化过程监控，确保在研产品成本目标的实现，旨在打造具有成本优势的成功产品。

北京汽车在研产品目标成本管控策略概括如图 2，围绕北京汽车新产品开发流程 BVDP（北京汽车整车开发流程），按照阀点实施“Q-C-D”管控（Q 阀为质量门，C 阀为成本门，D 阀为进度门）。阀点是开发进度的里程碑（Gate），全流程从 G8 到 G1 共 8 个阀点，预研规划阶段定义为 PreG8。

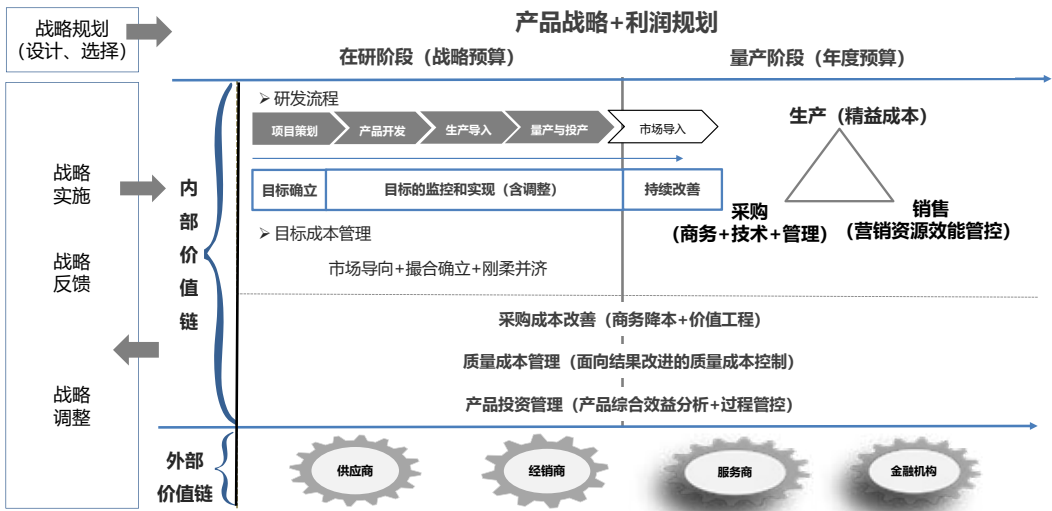


图1 北京汽车“成本画布”——卓越成本管理体系

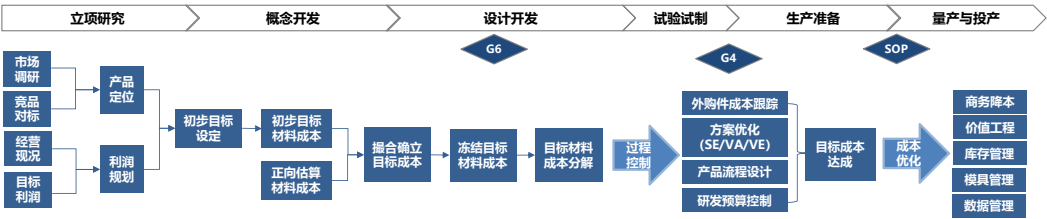


图2 北京汽车在研产品目标成本管控策略

按照顺序 Q 和 C 评审通过后才能开 D 阀，质量目标和成本目标引导着开发进度达成，这也体现了在整个研发过程中，质量和成本的重要程度。

目标成本管理分为目标成本确立、目标成本实现和成本持续改善三大部分（李莉，2012）。

目标成本不是哪一个部门的专项工作，需要公司各成本单元共同参与，价值链上下游开展协作与支持，形成大成本管理团队文化与默契。北京汽车成立成本管理委员会（以下简称“委员会”），由财务、采购、研究院、商品中心、销售公司、生产技术等成本部门共同参与，并组建内外专家评审队伍，支持委员会决策。委员会作为全价值链全生命周期成本管理的最高决策机构，以在研阶段目标材料成本管理和产品投资管理为核心，综合决策产品效益。

2. 目标成本确立

目标成本包含目标材料成本和产品投资目标。目标材料成本是指为达到整车目标效益所允许的最大材料成本，主要分三个层级，包括整车级目标材料成本（区分动力与非动力）、各专业级目标材料成本、各成本要素零件级目标材料成本。主要包含“9+2”成本要素，即成本“9”要素是指设计成本（出厂价格）、包装费、运费、模块装配费、

工装模具摊销费、技术开发摊销费、设计变更、单独支付工装模具费、单独支付技术开发费；成本“2”要素是指计划外变更（换发、配置调整、转产、商品性提升等）、自制转外协（车身件、模块装配）所引起零部件的成本及投资费用变化。产品投资指公司实施的以形成无形资产或固定资产为目标的一次性投入，是按照总体规划或设计进行的，以各个单项为主体进行开发设计生产导入所构成的总和，包括研发、采购、生技、质量等投资对象。

首先，财经部门根据公司收益目标，结合车型定位、技术路线、生产布局等，确定初始目标材料成本和产品投资总规模。采购部门联合研究院，按照“9+2”成本要素进行整车材料目标成本的分解，各成本要素责任单位进行各要素零件级材料成本的正向估算，最终确定整车级正向估算材料成本。商品部门按照投资类型进行产品投资总规模分解，组织研发、采购、生技和质量部门编制投资专项预算，确定整车投资预算明细。最后，根据业务部门提报的正向估算材料成本和投资预算，财经部门撮合确立目标成本，通过组织成本专题会议，协同各相关成本部门共同研讨论证整车目标成本，出具阶梯式目标成本及经济性敏感测算，结合专家评审意见报委员会审批。前期研发活动的

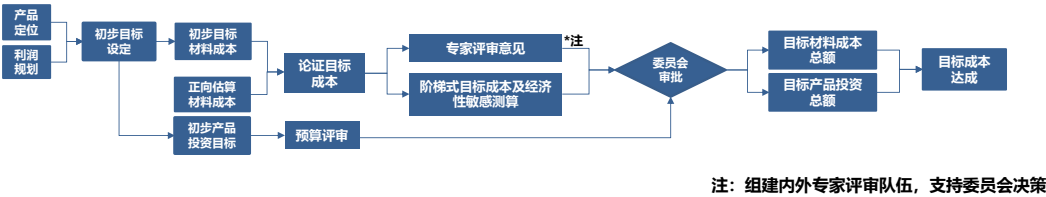


图3 目标成本确立流程图

进行，使商品轮廓和定位逐步清晰，开发方案和技术方案逐步明确。在 G6 阀数据冻结，随之目标成本进行冻结，目标一经确定批准，不得随意变更。刚柔并济的目标成本模式，满足了前期开发进度的需求，同时后期目标成本的刚性保障了产品上市后的盈利能力（见图 3）。

3. 目标成本实现阶段与过程监控

目标成本确立后，采购部门牵头组织各成本要素零部件级目标分解，并制定各成本要素目标成本达成方案，推进各要素目标成本达成。商品部门牵头组织研发、采购、生技和质量部门进行投资预算目标分解，并按照阀点释放预算和控制。Q 阀在 D 阀前 30 天进行评审，C 阀在 D 阀前 15 天组织评审，提出目标成本评审意见（达到成本目标或者虽达不到成本目标，但有达到成本目标的可行方案和明确计划，风险可控，同意过阀）。若 C 阀未通过，需相关成本部门提报成本改善对策，经过方案可行性评审后再开 D 阀。

产品开发过程中经常伴随设计变更，导

致产品成本上涨。为保证目标成本的达成，严格审批流程，大额的设计变更或者商品性提升必须由研发部门提供技术方案评审、成本分析及改善方案，由财经部门进行经济性测算，结合专家评审意见报委员会审批，按审批结果执行（见图 4）。

财经部门按照项目阀点推动整车目标成本达成，采购部门进行零部件定点定价，推进各要素目标成本达成。根据各成本要素零部件级目标成本，采购部门与供应商进行采购价格谈判，满足目标成本则由采购委员会审批后签订协议执行；若是超出目标成本，联合研发、物流等成本单元进行价格评估核实，供应商报价优化后再由采购委员会审批后签订协议执行。

4. 成本持续改善

成本改善过程贯穿在研和量产阶段，主要以商务手段和价值工程为主。北京汽车在新车型投产后，通过战略采购、商务谈判、价值工程等多种方式挖潜成本优化空间。

同时加强对零部件采购成本数据的精细化分析，通过采购价格“回头看”，对供应



图4 目标成本调整流程

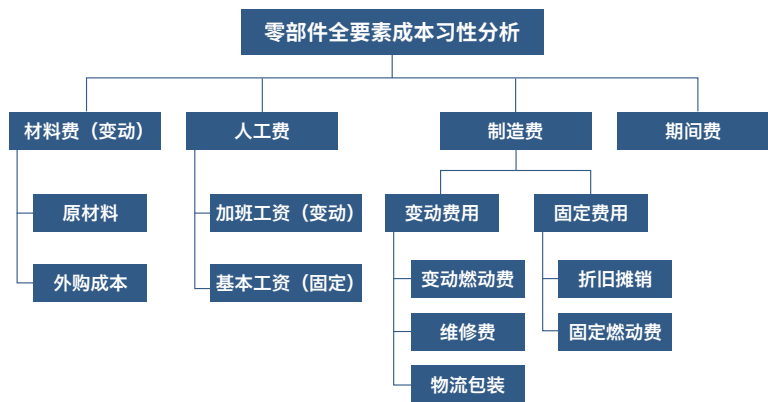


图5 零部件全要素成本习性分析

商利润进行摸底，收集整理重新审视零部件供应商报价单，打开供应商报价信息，进行零部件全要素成本习性分析，区分固定与变动费用，分析摊销和联动情况，确定定价合理性，挖掘降本空间。

加强价值工程思维建设与价值引导，深入开展精益对标，挖掘降本提案及精益设计亮点，搭建标杆车型物料清单（BOM），识别降本点。加强与供应商技术交流，实现新技术新资源共享；鼓励供应商提报价值分析和价值工程（VAVE）提案，实现共享收益（见图5）。

（二）量产产品的成本改善

1. 采购成本控制

主要通过商务降本、技术降本和管理降本三类手段，实现采购成本优势。

（1）商务降本，通过谈判、招标、比价、集中采购和分散采购等商务手段压低价格，降低采购成本。北京汽车建立大宗原材料分析监控机制，对各种金属材料、塑料粒子等原料市场进行实时监控，同时探索“期货”

式价格谈判，锁定最优成本；建立原材料、工资水平数据库，精细化管理采购成本各要素价格动态，加强重点供应商的生产工况和成本考察，通过“探底式”供应商利润分析，赋能商务谈判，做到知己知彼，百战不殆。

（2）技术降本，通过价值工程、工艺改进等技术方法改善产品的功能和材料构成，减少不必要功能和零件数量，提高零部件标准化和集成度，使用替代件等，通过改善工艺减少原料耗用和工时耗费，从而减低成本。北京汽车在设计阶段采购提前介入，加强与供应商的技术交流，共同提出降本方案，通过利润分成模式，鼓励供应商技术降本，同时借助学习曲线、供应商盈利测算等模型估测供应商合理降本幅度，设定考核指标，监督降本达成。

（3）管理降本，通过使用专业采购和管理技术实现降本。北京汽车加强对供应商资源的整合，积极发展战略供应商，逐步实现战略采购。同时，改善供应商管理模式，包括结算折扣激励、供应链金融支持、供应商管理库存（VMI）等，推动综合降本。

2. 精益成本管理

精益成本管理是以客户价值增值为导向，融合全价值链精益技术，把精益思想与成本管理相结合而形成的新成本管理理念（胡适、蔡厚清，2010）。北京汽车在生产环节开展精益生产，同时结合作业成本管理，消除生产浪费，提高生产效率和一次合格率。在作业成本管理模式下，通过作业对资源消耗的成本动因分析，识别有效作业和无效作业、增值作业和非增值作业，通过经营体承包制的方式将作业资源分包给班组，设立激励原则，鼓励技术创新和作业优化，

积极推动作业人员对作业成本的优化和降本措施的挖掘，对于可推广的案例加大激励力度，形成精益成本管理的氛围。

3. 营销成本效能管理

营销成本，指企业商品营销过程中耗费的资源，主要包括市场营销成本和内部运营成本。管理重点是市场营销成本，主要包含销售返利和营销费用两部分。北京汽车通过营销成本的效能分析，权衡投入和产出，加强过程监控和考核，提高了营销资源的综合效能（见图6）。

（1）通过规模管控、结构管控和效能分析，利用任务分解结构（WBS）工具、项目资源排序、创新分析指标等手段，加强销售费用的使用效率管理。

（2）通过对返利的精细化测算及前置的预算管控预算，保障损益目标达成。

（3）通过对竞品返利政策的对标研究、产品全生命周期营销资源研究，为销售部门提供返利策略支持，也为新产品销售策略提供参考。

（三）质量成本管理

1. 质量成本管理的发展阶段

随着社会的发展，质量成本管理共经历了三个阶段：第一阶段是以泰罗为代表的标

准化质量成本管理阶段；第二阶段是以休哈特、道奇、罗明、戴明等人为代表的统计质量成本管理阶段；第三阶段是以哈罗德·费根堡姆为代表的全面质量成本管理阶段（杨世忠、胡洋洋、赵腾，2019）。质量成本管理手段不再局限于质量职能领域，而是以质量为中心，涵盖全方位、全过程、全员的全面综合的管理模式和管理理念。

北京汽车围绕“质量为魂、精致造车、争分夺秒、止于至善”的质量理念和2025年达到行业质量主流阵营的质量领先战略，搭建全面质量成本管理框架，对“研产供销”全价值链质量成本控制点进行梳理，重新定义质量成本概念，统一质量成本数据口径，旨在理清质量关键点，精准投放质量成本，获得整体最优的质量成本。

2. 质量成本管理目标

针对质量成本管理的不足，北京汽车聚焦质量成本全业务流程，分别从产品全生命周期、全价值链和全成本要素角度制定管控策略；同时，质量部门和财务部门联合牵头，协同各单位“共商、共建、共享”，联合成立质量成本管理任务攻关小组（TFT），自上而下，充分调动全员积极性，多部门联动，共同推进全面质量成本管理工作，提升质量成本精细化管理水平。

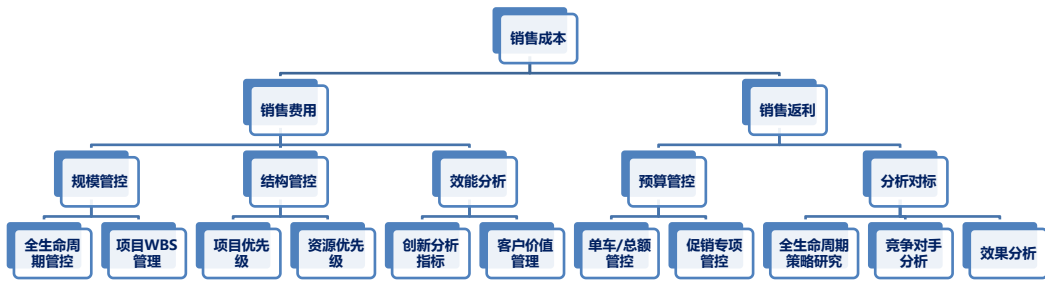


图6 营销成本管理

北京汽车致力于建立有效的全员、全过程、全方位的质量成本控制体系，从成本效益的角度评价质量管理体系运行的有效性，协助、支持和服务相关业务部门，为管理人员决策与控制提供准确的质量成本信息，推动质量改善，进而提升成本管控能力，形成质量管理与成本管理间的良性循环，促进质量、品牌向上发展。

3. 质量成本管理实施路径

为建立有效的全员、全过程、全方位的质量成本控制体系，北京汽车分六个步骤逐步实现。在现有体系框架下，围绕业务过程进一步完善流程，细化标准，建立质量成本预算，优化分析方式，健全质量成本管理体系（见图7）。

（1）加强标准化建设：依据现状问题和管理目标梳理并规范统计范围、质量成本科目、数据口径、统计方式、职能职权，统一标准，保证数据来源，夯实数据分析基础。

（2）指标设置及分析优化：结合管理目标设置量化指标，建立数据模型，多方法、多角度反映质量成本问题，深入挖掘成本动因，构建从财务数据到业务指标的联系桥梁。

（3）编制质量成本预算：根据公司质量目标和方针展开作业流分析，围绕作业匹配相应资源，形成质量成本预算，测算质量经济性水平。

（4）核算检查与预算分析：定期收集实际运行数据，分析检查并深入挖掘成本动因，推动质量部门按照全面质量管理活动所应遵循的科学程序（PDCA 管理循环）进行质量改进；同时，强化预算管控模式，及时跟踪预算执行情况。

（5）完善质量成本制度体系：以质量成本管理制度为一级管理制度，建立健全质量成本制度体系，下设在新车质量成本和量产质量成本两个版块，由研究院、质量、基地和销售公司分别制定并细化二级管理制度、流程和操作标准。

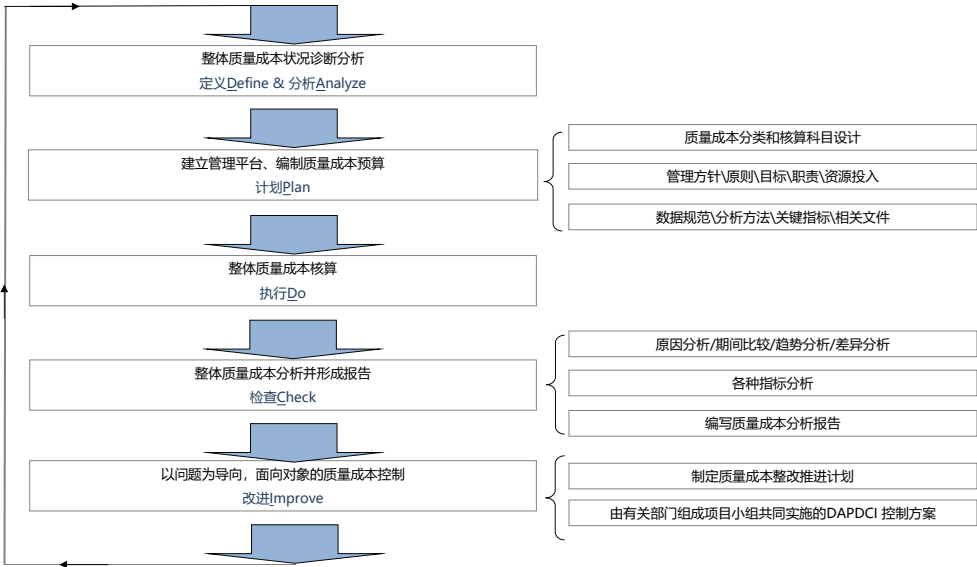


图7 面向质量成本结果的改善管理活动（DAPDCI）

(6) 优化质量成本分析：质量成本分析报告是企业生产经营和质量管理控制的重要关联，通过有效的质量成本分析，采取预防和改进措施，促进企业的各项管理工作和管理水平螺旋上升，不断提高。

4. 质量成本管理方法

(1) 构建螺旋型质量成本持续改进模式：以成本结果所反映的问题为出发点，运用面向成本结果的质量改善活动（DAPDCI），结合PDCA的过程持续改善方法，实现顺瓜摸藤和顺藤摸瓜的螺旋型成本改进。

(2) 全员联动，实现研产销全过程监控：领导层、管理层和执行层全面参与质量成本的全过程管理，分板块的执行组针对具体问题制定改进措施，实现全面监控，重点突破，不断降低质量成本的投入或降低质量损失。

(3) 充分量化损失，实施精益成本管理。通过明确定义质量成本科目、归集内容、计算方式和责任单位，充分量化过程中容易被忽略的质量成本，强化管控方式，逐步改善质量水平，降低成本。

(4) 运用创新管理工具，加强数据分析挖掘。通过 Tableau 数据分析软件、Matlab 数据建模工具改善分析方式，深挖成本动因，通过灰色线性回归模型预测成本数据，实现管理前置。

(四) 产品投资管理

本文中，产品投资指公司为开发和生产新产品耗费的，以形成无形资产或固定资产为目标的一次性投入，包括新产品的研发投入、专项生产投资、零部件的设计开发费用

（含试验费）及工装模具费、新产品的质量试验检验费用。产品投资特点是投入规模较大，影响周期较长，成本动因繁多复杂，对企业经营影响较大，管理难度较高。针对这些情况，北京汽车通过如下管理模式控制产品投资成本：

1. 通过产品经济性综合分析，确定企业经营规划允许的投资规模

根据产品战略定位和企业利润规划，对不同产品提出不同的售价、量纲要求，通过同一序列车型全生命周期利润模型推导出初步投资目标（张夕勇、丁慧平，2006）。分析中考虑产品定位、量纲、工厂产能工况、同平台开发产品分摊、投资内涵报酬率及回收期等因素。

2. 从业务出发正向估算投资规模

商品部门牵头，根据产品投资规划和产品开发方案，考虑自主研发能力、供应商体系能力及工艺技术方案，正向估算研发投入、生产投入、供应商开发费及工装模具费。

3. 建立专家资源库和专家组评审机制，确保产品投资的合理性

由商品部门组织各单位进行产品投资预算评审，将评审结果提交财经部门进行综合投资测算，财经部门将逆向推导的结果和正向估算测算对比分析后，提交成本管理委员会审议。经专家组对各专业进行评审后，将最终意见提交成本管理委员会决策。

4. 强化投资预算过程管控

产品投资预算管理工作以公司整体战略为指导，结合战略目标、年度目标、项目立项目标，平衡整体目标与利益，由预算管理委员会集中管理。

严格执行产品投资预算管理流程，严格按照关键控制点要求释放预算，实现全过程跟踪、全流程控制，同时产品投资预算指标逐级下放，实现全员参与；

将产品投资预算执行结果与绩效考核紧密结合，从年度产品投资预算执行和产品项目总预算执行的维度，设置合理的预算指标体系，责任落实到部门或人员，以其责权范围为限，以达到有效的绩效管理。

四、外部价值链成本管理

外部价值链与内部价值链相辅相成，协同发挥作用，实现共建、共享、共荣。北京汽车通过与供应商、经销商、服务商及金融机构之间的合作和共赢实现供应链成本控制。借助公司供应链能力提升工程平台，建立专业接口和联动机制，结合绩效考评实现成本控制。

1. 专业接口

通过供应商的先期介入实现与供应商共同开发新产品，通过产品数据管理（PDM）系统实现与供应商进行数据协同管理，通过供应商管理（SRM）系统发布生产计划和订单信息，实现与供应商的信息交互，降低与供应商之间的沟通和管理成本。

2. 联动机制

借助供应商先期介入技术，发挥联动作用，充分利用各种的技术和管理优势，运用六西格玛技术、VAVE 技术、联合降本利润分成机制、采购原料价格联动等方法，实现共同研发，共同优化成本，共同提升管理水平，最终形成战略同盟。

3. 供应链成本控制

外部价值链成本管控过程中，北京汽车主要应用如下管理工具：

（1）战略合作关系管理：建立与供应商的合作开发，具体合作模式包括确定特殊产品 EVI 模式、战略供应商框架协议模式、预研阶段定点模式。

（2）信息技术应用：优化 BOM 系统及数据发放系统，建立零件成熟度管理模块，实现零部件开发过程管控，提高研发阶段系统对供应商的管理能力；优化 SRM 系统供应商初选、询报价、合同定价等功能支持采购寻源业务；建设供应商绩效管理（SEM）系统，将供应商绩效评价体系、运算、发布纳入信息系统管理；优化汽车经销商管理（DMS）系统功能，提升经销商信息管理效率和管理水平；搭建配件仓储管理（WMS）系统，完善售后配件仓储管理。

（3）供应商管理库存：持续推动供应商

管理库存(VMI)模式,北京汽车协助推荐具有丰富的VMI业务经验的物流服务商,签订VMI供应商合同,降低物流成本。

(4) 供应链金融:根据供应商需要和供应商评级,选择合作金融机构,采用应收账款类融资模式,北京汽车确认应收账款,银行给供应商发放贷款,解决供应商资金需求,稳定经营活动,降低供应商成本,进而降低公司采购成本。

(5) 供应商先期介入技术:引入同步开发供应商,加强技术交流,包括技术选型方案及成本优势、对标车型新技术新资源共享、VAVE及质量过剩改善建议。

4. 绩效考评

北京汽车对供应商和经销商采取分级评价考评机制。

(1) 经销商分级考评:为提升市场占有率,达成销量目标,提升经销商运营管理能力,北京汽车按季度对经销商相关运营指标

进行综合考评,考核内容主要涉及运营业绩和运营效率两大模块。运营业绩主要考核经销商业绩指标达成情况,包括占有率和批发贡献两方面;运营管理模块主要考核经销商日常运营管理表现、市场秩序情况以及金融信用情况,主要包括运营质量管理、市场秩序管理、金融信用管理三个项目。除此之外,设置3项加分项:地产车(竞品地产车所在城市经销商市占率)、重点车型贡献(重点车型季度月均批发排名前20%经销商批发贡献加分)、培训认证岗位坚守时间(关键岗位通过培训认证后在岗时间两年以上加分)和两项扣分项:私售、月度批发任务完成率。根据参评经销商分级管理考核得分将经销商划分为星级店(1~5星)、意向店、冷冻店、退网店。针对不同等级的经销商执行不同的渠道政策、销售政策和金融政策。

(2) 供应商分级考评:北京汽车对已量产的所有生产性采购零部件和原材料供应商,实施供应商绩效评价,其中供应商绩效评价周期分为年度和月度,供应商绩效划分为S、A、B、C、D、E、F七个等级,评价内容主要为供应商的质量、交付、技术、商务和体系,另外增加扣分项(例如:培训参与度,售后配件供货、质量考核及ECN配合度等)。

供应商绩效评价由零部件采购部门、质量部门、研发部门和生产部门在各自的评审周期内,将问题进行汇总、统计分析并做出评分,采购部门汇总形成供应商供货业绩得分,供应商依据自身得分所处的分数档位而获得相应等级。供应商绩效评价结果通过SRM系统中SEM模块进行发布,供应商对评价结果进行确认是否存在异议。如果存

在异议, 供应商接到评价结果及等级评定结果后, 在限定时间内向采购部门提出书面异议申请。采购部门组织参与评价的部门及供应商对书面异议申请进行确认, 并由采购部门进行裁决。

根据采购部门出具的供应商绩效评价等级, 给予其等级相匹配的商务政策, 另外针对绩效评价等级低的供应商, 采购部门要求供应商限期内提交纠正预防措施报告, 并制定专项能力提升计划, 以此推动供应商的持续改进。

五、卓越成本管理体系的内涵和特点

1. 以战略为导向, 以卓越为目标

综合考虑企业内外部情况, 根据企业的总体发展战略, 确定企业产品战略和利润规划。以产品战略为起点, 围绕整体利润规划, 通过目标成本管理体系和全面预算管控体系, 推进成本管理工作, 发挥成本体系功能作用, 追求卓越成本优势。

2. 通观全局

(1) 全价值链管理, 以市场价值为导向, 财经部门牵头, 充分拉动采购、销售、研发、质量、工艺、制造等部门, 从“研发—采购—生产—销售”全价值分析和管控成本, 确保企业最优的成本状态。

(2) 全生命周期管理, 单一产品从研发到上市的不同阶段, 成本管理的特点不同; 同一产品序列的寿命周期的不同阶段(投入期、成长期、成熟期和衰退期), 成本利润有高有低, 每一阶段都对成本管理提出不同

的挑战。从每一产品的在研到量产, 再到售后; 从每一系列产品的小改款到中期改款, 再到量产结束(EOP); 根据不同阶段的不同成本特点, 全程实施精细化的成本管控, 保证全生命周期的成本最优。

(3) 全员参与, 成本管理不只是成本团队的责任, 更不单单是财务部门的工作, 需要全体员工的参与和协作, 从不同层级和不同专业, 共同发挥职能作用, 聚合成本资源, 解决成本矛盾, 共同实现成本目标。

3. 精益求精

成本数据的质量是决定成本管理水平的因素之一。一般来说, 只有先算准成本, 才能管好成本。因此, 精细化的数据管理和精准的测算对成本决策支持尤为重要。

4. 智能共享

充分利用智能化信息系统和共享中心的大数据分析, 实现智能化资源共享。信息技术在内外部价值链管理中发挥着重要作用, 其中企业资源计划系统(ERP)主要用于企业内部, DMS用于对经销商的管理, SRM用于对供应商的管理, 制造企业生产过程执行系统(MES)用于生产管理, 各项数据系统通过信息技术, 借助共享中心及商务智能(BI)系统, 将大数据整合共享, 实现对全价值链成本的深度分析和价值挖掘。

5. 文化引领

大力倡导“人人都是经营者”理念, 树立全员经营文化, 在日常经营活动中, 激发全员活力, 形成成本文化引领优势经营的氛围。

从宣传理念, 到思维转型; 从落地方案, 到激励措施, 充分发挥员工主观能动

性，多措并举，深入挖掘成本优化“金点子”。同时，在不同性质的经营体建立差异化的文化主题，生产基地以精益生产为主题，销售公司以面向客户的品牌效能为主题，研究院以面向成本的设计为主题，行政机构以提质增效为主题，形成重点突出的全员经营文化。

六、卓越成本管理体系的重要作用和成效

北京汽车围绕“聚焦两端、提升三力、奋力拼搏、以变求强”的经营方针，聚焦成本端，眼睛向内高效协同，建立全生命周期、全价值链、全成本要素的管控体系，构建了成本效益最佳的价值管控新生态。

1. 业财融合，打破业务财务壁垒

形成成本价值链联盟，覆盖财务、研发、采购、销售等多个单元，建立高效率、透明化工作机制，深化业财协同和融合，强化在研及量产车型成本全生命周期管控，推进重点研究或攻关项目成果转化及落地。

2. 全员经营，形成全员节俭文化

贯彻以奋斗者为本，落实经营者转型，创新“经营体”管控模式，深化全员经营意识，建立经营承包责任制和全员参与的项目管理机制，形成“人人都是经营者”创业氛围。2018年共征集职工合理化建议3万余条，直接和间接降本增效1亿元；全员提质增效提报案例3500余条，统计可产生经济效益9.8亿元，助推北京汽车快速转型和高质量发展。

3. 精准快，建立数据化管理体系

建立开式、分级的数据化管理模式，以成本数据中心为载体，对全价值链成本数据及经营数据等进行集中管理，将业务数据进行收集、清洗、加工、提炼，形成有效数据信息传递至各业务单元及管理层，支持管理层决策和推动业务改善。

4. 践行卓越成本管理体系，降低公司综合成本

提升全价值链成本精细化管理水平，追求卓越成本目标。加强供应链整合协同，通过商务降本、价值工程等多种方式挖掘成本价值。创新人力成本分析指标体系，优化人力成本结构，挖掘人力资源价值。加强研发资源投入可研分析，强化过程控制；合理配置营销资源，科学评估营销项目效能；加强生产动因分析和挖掘，推广作业成本管理；优化质量成本结构，推动质量改善；统筹安排经营费用，压降总额，提升效率。📌

参考文献：

- [1] 国家发展和改革委员会产业经济与技术经济研究所课题组 黄汉权、姜长云、付保宗、盛朝迅：《降低我国制造业成本的关键点和难点研究》，载于《经济纵横》2016年第4期。
- [2] 刘琨：《我国制造业成本结构的优化路径探微——来自乘用车制造企业的证据》，载于《财会月刊》2018年第1期。
- [3] 温素彬、张海琳：《管理会计工具及应用案例——价值链成本管理及应用》，载于《会计之友》2016年第24期。
- [4] 李莉：《目标作业成本管理模式的运用探析》，载于《会计之友》2012年第5期。
- [5] 胡适、蔡厚清：《精益生产成本管理模式的运用及优化》，载于《科技进步与对策》2010年第16期。
- [6] 杨世忠、胡洋洋、赵腾：《质量控制 VS 质量创新：论质量成本管理的新模式》，载于《经济与管理研究》2019年第2期。
- [7] 张夕勇、丁慧平：《基于产品生命周期的汽车项目投资阶段识别模型》，载于《湖南大学学报（自然科学版）》2006年第2期。